

PLAN ESTRATÉGICO
para el

Cambio y Fortalecimiento
de SENASA

Índice

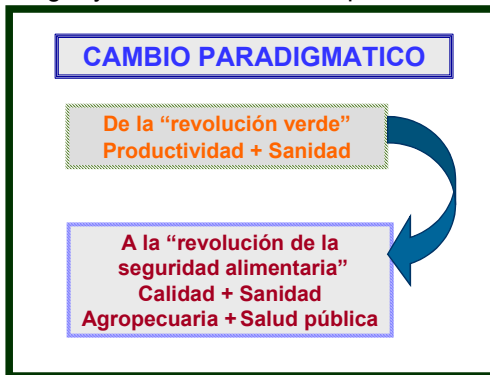
TEMA	Página
Introducción	3
1. Porqué la necesidad del Plan Estratégico	4
2. Finalidad del SENASA	5
3. Diagnóstico estratégico.	6
4. Estrategias para el cambio.	7
❖ Conforme al eje de Actualización técnica y metodológica.	7
❖ Conforme al eje de Rediseño institucional.	8
5. Objetivos y metas.	11
6. Cursos de acción	16
6.1. Revisión del Modelo Institucional	16
6.2. Revisión y Adecuación del Marco Normativo	16
6.3. Definición de la Estructura de la Organización	17
6.4. Diseño de un Sistema de Planeamiento y Programación	19
6.5. Desarrollo de la capacidad técnica.	20
6.6. Diseño e implementación de una Política de Recursos Humanos	20
6.7. Definición e implementación de una Política de Recursos Tecnológicos	21
6.8. Propuesta y Acuerdo de una Política de Recursos Financieros.	22
7. Prioridades, Resultados e Indicadores de Gestión	23
Prioridades del Gobierno argentino.	23
Resultados de las medidas estratégicas.	23
Indicadores de Gestión.	25

Introducción

El mantenimiento de adecuados estándares de calidad y salubridad alimentaria tiene una importancia crítica para el país, tanto para la salud de los consumidores como para el reconocimiento internacional de Argentina como proveedor confiable de alimentos sanos. Asimismo, la protección de recursos animales y vegetales contra las enfermedades y plagas contribuye a salvaguardar los activos naturales a disposición de la sociedad.

Durante las últimas décadas se produjeron cambios de significación en el contexto internacional que afectaron el comercio de productos agroalimentarios. En virtud de la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y de la creciente actividad de organismos como CIPF/FAO y OIE, se avanzó en el establecimiento de normas internacionales que, en algunos casos, condujeron a nuevas formas de proteccionismo a través de la sustitución de las barreras arancelarias por restricciones vinculadas al incumplimiento de normas técnicas, dando nueva relevancia a los temas de sanidad animal y vegetal y de inocuidad de alimentos.

Como consecuencia de estos fenómenos, los países se vieron en la necesidad de adecuar sus organismos de control para dar cumplimiento a las nuevas reglas de juego, pasando de sistemas basados en el control final de productos a otros fundados en el análisis de riesgo y en el control de procesos. Este cambio implica la adopción de un nuevo paradigma de aseguramiento de la calidad.



Este paradigma está centrado en el concepto de garantía de calidad, entendido como el conjunto de acciones sistemáticas, planificadas y preventivas necesarias para asegurar que materias primas, productos y servicios cumplan con los requisitos especificados.

La República Argentina, como exportadora neta de alimentos, debe hacer frente al desafío de convertir a la producción agropecuaria y agroindustrial en el principal motor de su desarrollo social y económico. Para que el crecimiento sectorial se produzca, se consolide y se potencie, es indispensable establecer una estrategia de cambio y fortalecimiento de las instituciones que lo sustentan.

Por una parte, la inserción futura de Argentina en el mercado internacional de alimentos dependerá fundamentalmente de la adaptación y adopción de las modernas tendencias en calidad alimentaria. Además, la presencia y acción del Estado como custodio y promotor de los intereses de la comunidad debe estar fundada en políticas explícitas, en una operación eficiente de sus instituciones y en la utilización de los criterios más actualizados para que el mercado interno sea atendido satisfaciendo requisitos similares a los que impone el mercado externo. La sanidad del patrimonio agropecuario y la inocuidad de los alimentos constituyen factores fundamentales para el bienestar general.

El SENASA tiene el mandato de ser el garante de la inocuidad alimentaria, la salud animal y la protección vegetal. Este Plan Estratégico está orientado por el propósito de producir el cambio y el fortalecimiento de sus capacidades institucionales de manera que el SENASA se convierta en un ejecutor eficaz y eficiente de una política pública fitozoosanitaria que atienda a las necesidades del sector, que produzca impactos positivos sobre la producción y que facilite el acceso a nuevos mercados de exportación.

Este Plan Estratégico pone énfasis sobre los aspectos organizativos, para que las cuestiones temáticas o sustantivas sean definidas en los programas nacionales y en las diversas instancias del proceso de planificación y programación.

1. Porqué la necesidad del Plan Estratégico

Varias razones y circunstancias fundamentan la necesidad de que el SENASA cuente con un Plan Estratégico:

- ⊙ Los nuevos desafíos que enfrentan tanto el país como el sector agroalimentario exigen definir una visión sobre las contribuciones que la institución debe brindar para asegurar el desarrollo y el bienestar de la comunidad,
- ⊙ La dirección de los esfuerzos, la promoción de la innovación permanente, la eficacia en el logro de sus objetivos y la eficiencia en la ejecución de sus tareas requieren, además de conducción y liderazgo, un marco que defina el rumbo institucional e inspire comportamientos orientados por la excelencia y la calidad del servicio,
- ⊙ La priorización de las acciones y la asignación de los recursos se deben corresponder con las orientaciones de políticas y con la misión institucional,
- ⊙ Los nuevos escenarios y el papel que en ellos debe asumir la institución requieren adaptar y actualizar sus capacidades.
- ⊙ La adopción de un nuevo paradigma exige la revisión de los modelos de organización y de gestión vigentes, con la implementación de sistemas y procesos que aseguren la flexibilidad de la acción y la oportunidad de las intervenciones,
- ⊙ La mayor efectividad institucional requiere el compromiso de sus agentes y una articulación permanente con todos los actores públicos y privados vinculados, en el marco de objetivos y políticas explícitos y con proyección temporal de largo plazo,
- ⊙ La gestión institucional debe ser evaluada en función de la visión adoptada, de la misión definida y de objetivos claramente formulados.

El propósito principal del Plan Estratégico es asegurar que los miembros del Organismo, con la correcta combinación de medios, aptitudes y experiencias, estén compenetrados y comprometidos con los objetivos y las políticas institucionales.

Para el logro de la misión, una condición necesaria es la disponibilidad de recursos suficientes orientados hacia las áreas de mayor valor estratégico y con mayores carencias o limitaciones, con modalidades de gestión eficientes y transparentes.

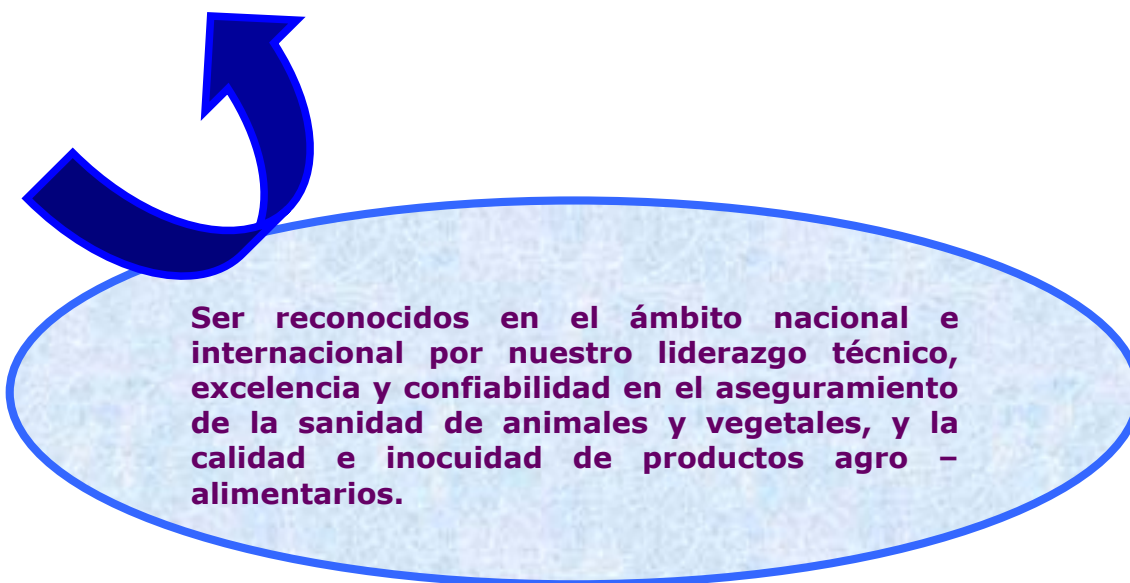
Para la concreción de esta condición, el SENASA implementará una estrategia de acuerdos y colaboración con los ámbitos gubernamentales y sectoriales.

2. Finalidad del SENASA.

Por ser el organismo del gobierno estado argentino responsable de la seguridad alimentaria y de la salud animal y vegetal, nuestra **misión** es:

Formular y ejecutar programas nacionales de sanidad animal y vegetal, de inocuidad de alimentos, de certificación nacional e internacional garantizando al consumidor la calidad de los productos agroalimentarios y satisfaciendo los requerimientos internacionales en estos campos, siendo la contraparte de los Organismos Internacionales que definen las reglas en materia fito, zoonosanitaria y alimentaria.

Nuestra razón de ser consiste en crear oportunidades y condiciones para los productos agropecuarios y agro-alimentos argentinos, respondiendo a la siguiente visión de nuestro papel y responsabilidades ante los usuarios de nuestros servicios y los destinatarios de nuestras acciones:



3. Diagnóstico estratégico

El SENASA es el Servicio oficial de Argentina responsable de ofrecer las garantías demandadas por consumidores y mercados, con funciones de carácter indelegable.

REVISAR

La identificación de los factores críticos que determinarán el éxito o fracaso del SENASA en el cumplimiento de su misión constituye el fundamento de la planificación estratégica.

Factores externos de mayor relevancia que condicionan el desempeño de la organización

- ▶ Las normas internacionales, nacionales y las demandas de los consumidores son cada día más exigentes con

respecto a las condiciones de sanidad, calidad e inocuidad de los productos agropecuarios y agro - alimentos.

- ▶ La globalización de las relaciones comerciales incrementa los riesgos de enfermedades y plagas que atentan contra el patrimonio agropecuario nacional.
- ▶ El sector agroalimentario argentino es uno de los ejes estratégicos de crecimiento del país, y es necesario potenciarlo.
- ▶ El crecimiento de este sector estará fuertemente asociado a su capacidad para insertarse en mercados mundiales crecientemente exigentes en materia de calidad, diferenciación de productos y confiabilidad en materia de cumplimiento de normas de reconocimiento internacional.
- ▶ El nuevo paradigma de la sanidad animal, protección vegetal y seguridad alimentaria demanda de los oferentes de productos agropecuarios y agro – alimentos la demostración efectiva de la seguridad de sus productos.
- ▶ Los recursos tecnológicos y avances científicos modifican los conceptos que emplean los servicios oficiales para garantizar la calidad e inocuidad de los productos.

Aspectos relevantes del contexto interno que condicionan el desempeño del organismo:

- ▶ El sistema de control basado en conceptos que internacionalmente han sido modificados, como es la inspección final de productos; y el uso de tecnología e infraestructura obsoletas.
- ▶ La relativa rigidez de la estructura y funcionamiento de la organización para adaptarse a los nuevos desafíos.
- ▶ Un sistema normativo excesivamente profuso y no siempre coherente, claro y accesible.
- ▶ Una política de RRHH con insuficientes e inadecuadas herramientas estratégicas para alentar y reconocer la excelencia y los comportamientos innovadores que la nueva institucionalidad exige.
- ▶ Recursos económicos escasos para el cumplimiento de su misión y para una gestión eficiente.

4. Estrategias para el cambio

Los ejes de nuestra estrategia resultan de la confluencia de nuestra misión con el análisis de los contextos externo e interno que condicionan el desempeño de la organización.

El propósito del cambio institucional consiste en crear y consolidar las condiciones necesarias para la adecuación a los nuevos requisitos y desafíos, adquiriendo la capacidad de ofrecer a los consumidores nacionales e internacionales garantías sanitarias y de calidad validadas científicamente y amparadas en documentación acreditable.

La adecuación de las referidas condiciones institucionales pasa por dos ejes fundamentales:

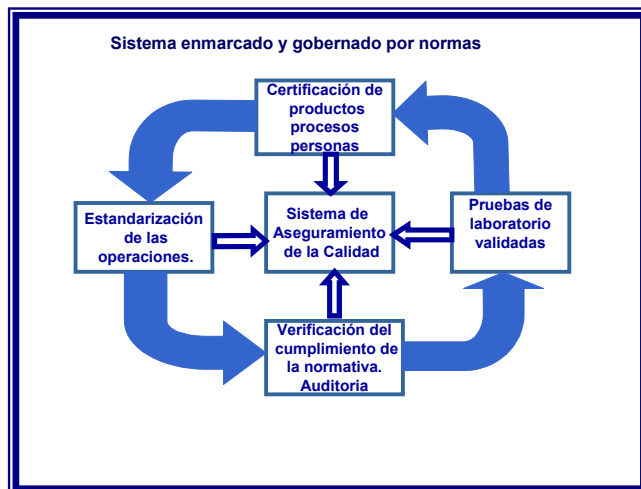
❖ Actualización técnica y metodológica.

❖ Rediseño institucional.

❖ Conforme al eje de Actualización técnica y metodológica:

El nuevo paradigma de sanidad animal, protección vegetal y seguridad alimentaria (protección de la salud pública) obliga a los oferentes de productos agropecuarios y de alimentos a ser pro-activos, demostrando los atributos de sanidad y calidad con documentación e información confiable y susceptible de ser auditada (registros). Pero quizás lo más importante para los países exportadores y para las empresas que venden y exportan es que, dentro de sus responsabilidades,

la demostración de la seguridad de sus productos es, actualmente, uno de los elementos centrales de su competitividad.



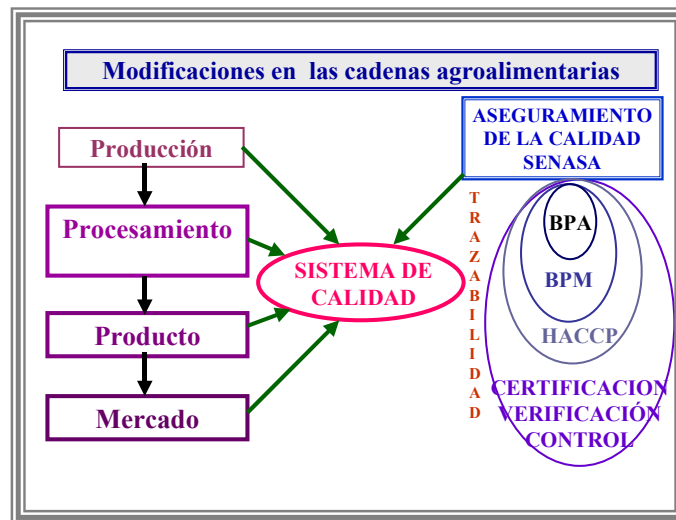
Esta transformación debe garantizar que los mecanismos operativos de control, inspección e información del SENASA estén estructurados con criterio de equivalencia objetivo, basado en el concepto de la garantía de calidad.

Este sistema debe funcionar como un circuito de regulación, donde toda desviación al cumplimiento de los requisitos preestablecidos, sea tomado como una señal de error que entra en un proceso de realimentación y ajuste e implica la instrumentación de medidas correctivas, registradas en documentos de control de procesos, evaluación, administración y comunicación del riesgo a toda la cadena, y disponibles además para ser auditados.

La sustitución de los viejos conceptos de inspección de productos (reactivos), por sistemas científicamente diseñados de Aseguramiento de la Calidad (preventivos) basados en análisis y evaluación de riesgos, representa un cambio de filosofía y de hábitos en el sistema de Control de Alimentos. Para adecuarse a estos cambios, el SENASA deberá realizar un gran esfuerzo de actualización metodológica y tecnológica, y de reentrenamiento de sus recursos humanos.

En consecuencia, nuestra estrategia para la Actualización técnica y metodológica será:

Establecer una nueva y dinámica político institucional basada en el análisis de riesgo y focalizada en los temas de importancia para la salud pública y el comercio, atendiendo a la producción desde sus orígenes y a lo largo de toda la cadena agroalimentaria.



❖ Conforme al eje de Rediseño institucional

Esta estrategia se implementará a través de un proceso de cambio y transformación que consistirá en un conjunto de acciones dirigidas al rediseño, la actualización y la modernización de políticas, normas, estructuras y procedimientos, ejecutadas gradualmente y sustentadas en el consenso de los actores institucionales.

Cambios hacia afuera: profundizar la corresponsabilidad de los actores de la cadena:

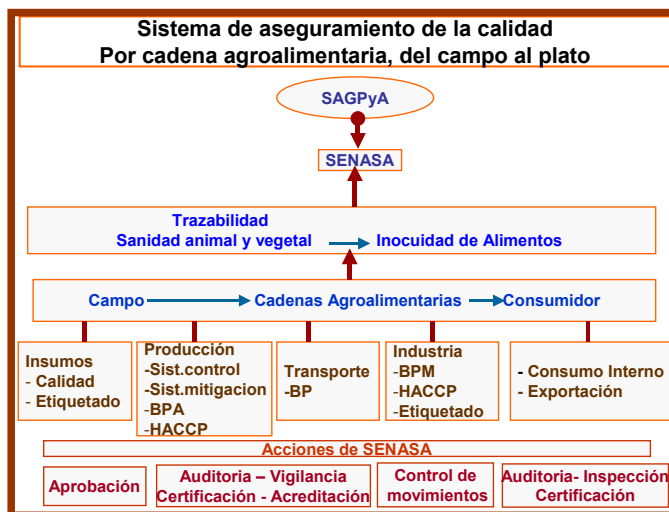
Que toda la cadena agroalimentaria asuma responsabilidades es uno de los aspectos más sobresalientes de este enfoque de salud animal, sanidad vegetal y seguridad alimentaria, involucrando desde el productor agropecuario hasta el consumidor, considerando a la industria, distribuidores, proveedores de insumos de transportistas y autoridades sanitarias y de control.

Esto implica entre otras cosas gestionar la calidad de las cadenas agroalimentarias desde la innovación, a través de la sistematización del funcionamiento de las redes innovadoras,

coordinando estrategias que incluyan a todos los actores –públicos y privados- con una visualización global de la cadena y todos los procesos relacionados.

El SENASA, entre sus atribuciones, posee funciones propias, delegables e indelegables, y otras que comparte con otras jurisdicciones, como son los gobiernos provinciales y municipales. Para las funciones a las que concurren más de una jurisdicción, es necesario profundizar y clarificar las modalidades de relacionamiento. La celebración de acuerdos que establezcan claramente los límites de las responsabilidades de cada parte, pareciera ser la manera más adecuada.

Para aquellas responsabilidades que no son compartidas, se hace necesario que en el marco de los acuerdos internacionales, se identifiquen las funciones de exclusiva responsabilidad de implementación directa por parte de SENASA, y se analice la viabilidad de delegar aquellas que no presenten inhibiciones a través de acuerdos explícitos con otras jurisdicciones gubernamentales.



Resulta también necesario evaluar la posibilidad de delegación y/o acreditaciones específicas a instituciones intermedias, empresas privadas de certificación, y a los propios productores de materias primas y alimentos; como una vía adicional de potenciar capacidades de control ante recursos que siempre resultan escasos para enfrentar la magnitud de los requerimientos.

Esta firme decisión de incrementar la corresponsabilidad de los actores de la cadena productiva y de los distintos operadores estatales debe sin embargo efectuarse de manera ordenada. Para cualquiera de las modalidades mencionadas, (Acuerdos, Delegación, Acreditación) resulta imprescindible que la implementación se realice con organicidad y respetando criterios y procedimientos previamente establecidos.

Cambios hacia adentro: Descentralización operativa y modernización institucional.

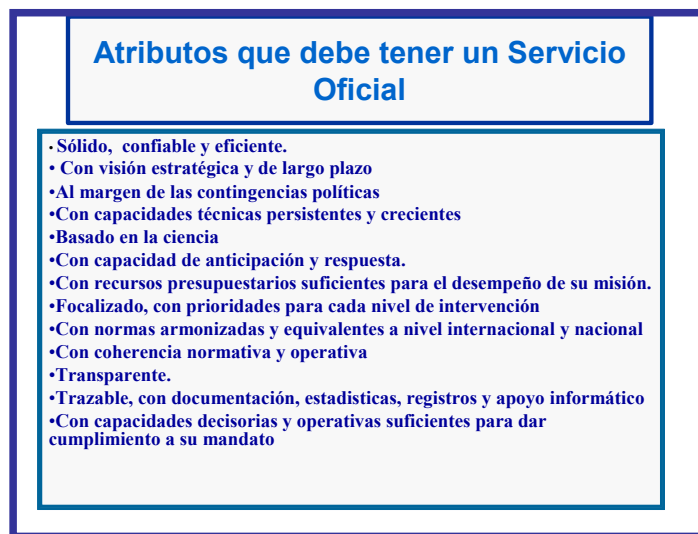
En el marco de los cambios institucionales del SENASA, la descentralización operativa apunta a la mejoría de la calidad de los servicios, la mejor atención a los clientes y a la ciudadanía en general. Apunta también, a establecer una mejor coordinación con otros entes sanitarios, provincias, municipalidades y sector privado, y a la racionalización de la ejecución técnica y administrativa.

La lógica del sistema se fundamenta en una mayor agilidad, con autonomía administrativa y de operaciones, acordes a una planificación previa y a coordinaciones en todos los niveles.

Una organización descentralizada regionalmente presupone ventajas referidas a mejoras en la accesibilidad a los servicios, una atención más cercana a la demanda y una efficientización de los servicios y de la aplicación y uso de los recursos.

En el marco de la política de descentralización, el nivel central, con responsabilidad nacional, cumplirá las funciones de normar, orientar, capacitar y auditar; en tanto que el grueso de las operaciones se efectuará de manera descentralizada.

El objetivo de la descentralización es racionalizar las operaciones sanitarias, propiciando mejores oportunidades de coordinación con otros entes estatales y privados, aproximando el Servicio a los clientes en el interior del país. En este esquema de organización las oficinas centrales deben dedicarse a las tareas de seguimiento y control de administración.



En síntesis, nuestra estrategia para el Rediseño institucional será:

Promover la articulación sectorial con otras instituciones y actores, así como con otros niveles de gobierno para alcanzar una mayor convergencia de esfuerzos y una mejor utilización de los recursos disponibles,

5. Objetivos y metas

Objetivo 1
Reformular el Modelo Institucional

Dotar al Servicio con los recursos y la capacidad necesarios para actuar en toda la cadena productiva, de acuerdo con los conceptos internacionales del nuevo paradigma en materia de sanidad animal y vegetal e inocuidad de alimentos.

Para lograrlo nos proponemos alcanzar las siguientes Metas:

- Obtención de un estatus jurídico que facilite la agilidad operativa y la pronta disponibilidad de los recursos, incrementando la eficacia y eficiencia institucional.
- Transformación del organismo en un auditor idóneo.
- Promoción y fiscalización del ejercicio de las responsabilidades por parte de todos los actores de las cadenas agroalimentarias en materia de calidad higiénico sanitaria,
- Adopción de un sistema de gestión de garantía de la calidad en todas las operaciones dirigidas a asegurar la salud animal y vegetal y la inocuidad de alimentos.
- Concentración de la institución en el ejercicio de sus funciones normativas, de auditoria, de mantenimiento de los registros estratégicos y de certificación indelegables de acuerdo con los lineamientos de las políticas nacionales, las demandas sociales y los Acuerdos Internacionales.

Adecuación del SENASA

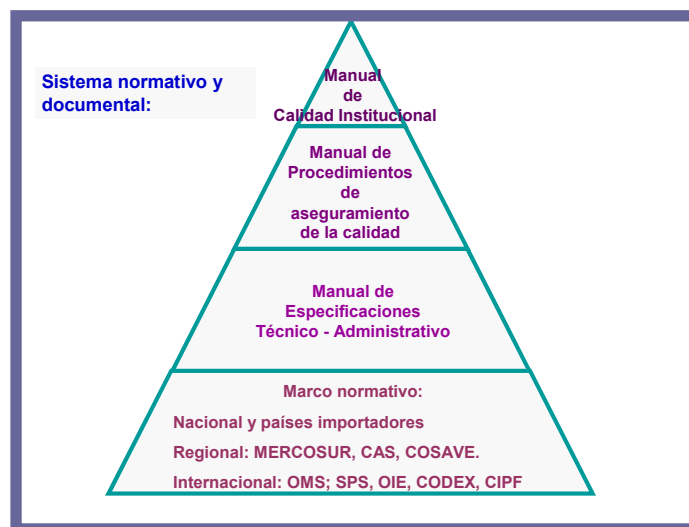
- Fortalecimiento para el desempeño de sus responsabilidades primarias
 - De reactivo a proactivo (Prevención y Planes de contingencia).
 - Con estándares, normas, registros y procedimientos coherentes y públicos.
 - Incremento de la auditoria de procesos.
 - Basado en Análisis de Riesgos.
 - Incorporación e involucramiento de los actores.
- Afirmación de la competencia para la sanción de normas, de su autonomía para la implementación de acciones y de su capacidad para la delegación a organizaciones públicas y privadas de las cuestiones operativas que no afecten sus atribuciones indelegables,
 - Disposición en tiempo y forma de recursos suficientes para el cumplimiento de su misión

Objetivo 2
Adecuar y actualizar el Marco Normativo

Consolidar el marco legal en una nueva Ley, y códigos normativos actualizados, ordenados y de fácil consulta.

Nuestras metas para su logro son:

- Ordenamiento legal que confiera las capacidades y recursos necesarios para el desempeño de nuestra misión,
- Códigos que regulen las operaciones de la institución armonizados con la normativa regional e internacional
- Cuerpos normativos ordenados, actualizados y debidamente publicados que faciliten el acceso y comprensión por parte de los distintos actores de las cadenas agro-alimentarias y su aplicación por parte de funcionarios de SENASA
- Consolidación de la normativa terciaria y de las disposiciones técnicas que ordenan el funcionamiento interno del Servicio a través de Manuales de Especificaciones técnico-administrativas.
- Desarrollo de estándares y procedimientos operativos a través de manuales de procedimientos de aseguramiento de la calidad,



Objetivo 3
Adecuar los Modelos de Organización y Gestión

Redefinir la organización y su modelo de gestión a fin de adecuarlos a las exigencias del nuevo paradigma, e instrumentando la descentralización operativa, organización regional, y programación.

Para el alcance de este Objetivo hemos definido las siguientes Metas:

- Agrupamiento de las capacidades sustantivas de la institución en áreas temáticas conforme a las competencias definidas por la legislación.
- Establecimiento de un sistema de planificación institucional con programas nacionales diseñados conforme a criterios de prioridad, relevancia, riesgo y focalización y programas regionales que atiendan a problemáticas específicas.
- Implementación de la descentralización operativa de las acciones de los programas hacia las regiones, brindando una atención más cercana a la producción, mayor flexibilidad y eficiencia, mejor capacidad de respuesta y articulación con los actores locales.
- Desarrollo y consolidación de la capacidad de auditoria técnico – administrativa de la institución.
- Asignación y disponibilidad de los recursos presupuestarios en base a los requerimientos de los programas, con mecanismos de control de gestión y de evaluación del desempeño de las distintas unidades de la institución.
- Organización matricial para asegurar la consistencia programática y la descentralización operativa.

Adecuación del SENASA

- **Articulación con otras jurisdicciones y organizaciones**
- **Descentralización y regionalización.**
- **Mayor transferencia de acciones a través la delegación y la tercerización preservando sus responsabilidades básicas.**
- **Desarrollo del sistema de programación y evaluación.**
- **Reconstrucción del contrato entre la institución y su personal**

Objetivo 4
Actualización técnica y metodológica

Adeguando el concepto de control de alimentos a sistemas científicamente diseñados de aseguramiento de la calidad, basados en análisis y evaluación de riesgos.

Las metas definidas son:

- ý Sistemas, procedimientos y documentación confiables y susceptibles de ser auditados de manera de asegurar la capacidad de demostración de los atributos de sanidad, calidad e inocuidad de los animales, vegetales, y agro – alimentos.

- ý Orientación de los Sistemas de control hacia mecanismos operativos estructurados con criterios de equivalencia objetiva, basados en el concepto de la garantía de la calidad.

- ý Aplicación de criterios de decisión basados en la evaluación del riesgo.

- ý Desarrollo y consolidación de la capacidad para realizar análisis de riesgo.

- ý Definición de parámetros de manejo del riesgo que aseguren niveles apropiados de protección y respondan a las exigencias internacionales.

- ý Diseño de Planes de Contingencia específicos previendo la emergencia o reemergencia de enfermedades o plagas de importancia económica, aprobados y con los recursos previstos disponibles.

GARANTÍA DE LA CALIDAD: Conjunto de acciones sistemáticas, planificadas y preventivas necesarias para asegurar que materias primas, productos y servicios cumplan con los requisitos especificados.

Acuerdo de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
Artículo 4 Equivalencia

Los Miembros aceptarán como equivalentes las medidas sanitarias o fitosanitarias de otros Miembros, aun cuando difieran de las suyas propias o de las utilizadas por otros Miembros que comercien con el mismo producto, si el Miembro exportador demuestra objetivamente al Miembro importador que sus medidas logran el nivel adecuado de protección sanitaria o fitosanitaria del Miembro importador. A tales efectos, se facilitará al Miembro importador que lo solicite un acceso razonable para inspecciones, pruebas y demás procedimientos pertinentes.

Objetivo 5
Reformular la política de recursos

Diseñando e implementando las políticas necesarias para responder a las demandas de la nueva institucionalidad.

Con el propósito de alcanzarlo, hemos definido como metas:

- Diagnósticos actualizados de los recursos humanos en función de las exigencias a que debe hacer frente la institución para el cumplimiento de su misión
- Diseño e implementación de una política de recursos humanos que asegure la excelencia en el funcionamiento del SENASA y la sustentabilidad de la calidad

institucional.

- Implantación de un sistema informático unificado que permita la modernización de la gestión y que facilite la comunicación al interior de la organización y de ésta con los actores del sector agroalimentario y con el público en general.
- Desarrollo y consolidación de las capacidades institucionales para el desempeño de sus funciones de vigilancia y diagnóstico en materia sanitaria.
- Definición y acuerdo sobre las políticas referidas a los recursos institucionales, considerando los aportes presupuestarios del estado y los derivados de tasas y aranceles.



6. Cursos de acción

6.1. Revisión del Modelo Institucional

La actividad del Organismo deberá ser sustentada mediante una nueva ley nacional, resultado de una discusión profunda e informada, que habilite a la institución para actuar con flexibilidad, excelencia, transparencia en defensa de los intereses generales y en el mejor servicio a los consumidores y al comercio exterior.

Esta nueva ley deberá dar lugar a un modelo institucional con el grado de autonomía normativa, de acción y financiera que se requieren para el adecuado cumplimiento de nuestra misión.

La nueva legislación deberá contemplar la armonización de los contenidos del Código Alimentario Argentino (CAA), del Código de Normas SENASA (CNS), de la Ley Federal de Carnes y de las Normas del MERCOSUR y de los organismos internacionales pertinentes.

También deberá analizar y solucionar la superposición de incumbencias de las distintas organizaciones que poseen cierto grado de responsabilidad sobre distintos aspectos de la calidad e inocuidad de alimentos, definiendo con mayor precisión el límite de las atribuciones de cada uno de ellos.

Un aspecto que requiere ser revisado es el relativo a la autonomía financiera de la organización y el origen de los fondos para su financiación. Un conjunto de actividades realizadas por el SENASA producen bienes públicos. Todas aquellas acciones relacionadas con el control de fronteras, como asimismo las tareas cuarentenarias que protegen contra la entrada de enfermedades exóticas tienen este carácter, al igual que la fiscalización sanitaria en frigoríficos, plantas procesadoras y otras. En la producción de bienes públicos, la acción del Estado es irremplazable, pues corresponde a una de sus funciones esenciales. En consecuencia, estos bienes deberán ser financiados con recursos estatales. En la revisión institucional del SENASA este aspecto vinculado a las fuentes de su financiamiento deberá ser especialmente considerado.

6.2. Revisión y Adecuación del Marco Normativo

Se revisará el marco normativo con que actúa el SENASA, consolidando códigos sanitarios y adecuándolos a la nueva realidad de la agro-industria argentina y del comercio internacional.

Esta revisión deberá permitir disponer de herramientas adecuadas y simples que posibiliten la identificación de aquellas situaciones que den lugar a la aplicación de las capacidades punitivas del SENASA en forma precisa, oportuna y con los procedimientos debidos.

Se organizará y facilitará el acceso a la normativa vigente. De igual manera, se establecerán los mecanismos para su actualización permanente y para la incorporación de los reglamentos internacionales y se procederá a la armonización normativa conforme a los acuerdos internacionales celebrados por el país (MERCOSUR, ALCA, etc.).

Esta revisión será realizada por un equipo técnico – legal integrado por la Dirección de Asuntos Jurídicos, en estrecha colaboración con las Direcciones Nacionales. La codificación y los ordenamientos resultantes deberán facilitar el acceso a la normativa por parte de clientes y usuarios y su conocimiento por parte de las contrapartes sanitarias de otros países.

Como resultado de esta revisión, el marco normativo del SENASA estará integrado por: a) la legislación primaria que brinda el marco dentro del cual desempeña su acción el Organismo, definiendo su mandato básico, sus funciones y las atribuciones necesarias para el desempeño de sus cometidos, b) las normas de sanción institucional, como el diseño técnico de los programas de control, de erradicación o de prevención, las que formarán parte de la legislación secundaria y terciaria.

El desarrollo de las acciones institucionales estará basado en este conjunto normativo integrado además por estándares, registros, y procedimientos. Los manuales que se diseñen definirán el objeto y alcance de cada actividad, la atribución de responsabilidades para su ejecución, la determinación de los ámbitos y oportunidades de ello, los materiales, equipos y documentos a ser utilizados y las modalidades de control y registro de las tareas de verificación. Esto asegurará la confiabilidad del sistema a través de la disponibilidad de información resultante de la vigilancia actualizada y corroborable referida a todo el proceso de producción, transformación, acopio y comercialización, así como sobre la oportunidad y la forma de las operaciones.

6.3. Definición de la Estructura de la Organización

El SENASA operará respondiendo a criterios matriciales: sus áreas temáticas estructurarán sus actividades en programas, adjudicando las tareas a ámbitos regionales que contarán con descentralización operativa que asegure la eficiencia de las acciones vinculadas a los procesos críticos que constituyen las responsabilidades básicas de la institución, con el apoyo de sistemas de gestión de recursos físicos, presupuestarios, humanos e informáticos que atenderán al conjunto de la institución.

El SENASA se estructurará en un nivel central y unidades regionales.

- El nivel central estará conformado para la atención de sus responsabilidades básicas por áreas de incumbencia nacional en los temas clave:
 - Protección Vegetal
 - Sanidad Animal
 - Inocuidad de Alimentos

Las áreas con responsabilidades en estos temas tendrán funciones vinculadas a:

- la elaboración normativa y el diseño de los procedimientos
- la auditoría del cumplimiento de las normas y de los procedimientos
- la formulación de los programas nacionales
- la coordinación de las tareas de implementación de los programas nacionales
- el apoyo técnico a las unidades regionales
- el seguimiento y evaluación de las actividades centralizadas
- la intervención en las negociaciones internacionales en lo referido a sus áreas de competencia

El nivel central contará además con servicios administrativos y técnicos de apoyo, de conducción de los sistemas y de planificación y evaluación.

- Las unidades regionales quedarán a cargo de las tareas operativas, las cuales deberán realizarse conforme a las normas, procedimientos y protocolos que

defina la conducción institucional. Contarán con la capacidad decisoria y administrativa suficiente para implementar sus programas operativos.

Estas unidades mantendrán relación funcional con las direcciones sustantivas nacionales. Es decir, sus actividades deberán responder a los lineamientos técnicos fijados por las direcciones nacionales, las que auditarán los procesos de fiscalización.

Será imprescindible contar con adecuados mecanismos de comunicación institucional e informatización que faciliten el accionar de los centros regionales y permitan una comunicación directa y horizontal entre las respectivas regiones y las áreas sustantivas del Organismo.

Cada unidad regional contará con su presupuesto propio y con capacidades para su ejecución en el marco del programa operativo aprobado por la conducción institucional.

- La articulación entre las áreas centrales, los programas nacionales y las unidades regionales se alcanzará a través de la aplicación de criterios matriciales. Es decir, las áreas temáticas estructurarán sus actividades en programas, adjudicando las tareas a ámbitos regionales que contarán con descentralización operativa que asegure la eficiencia de las acciones vinculadas a los procesos críticos que constituyen las responsabilidades básicas de la institución, con el apoyo de sistemas de gestión de recursos físicos, presupuestarios, humanos e informáticos que atenderán al conjunto de la institución.
- En el nivel central se conformará una unidad con el propósito de hacer el seguimiento y la evaluación de la gestión. Esta unidad apoyará a la conducción institucional y procurará asegurar a la comunidad la credibilidad de las acciones y decisiones institucionales. Para ello contará con medios para el control institucional y para la comunicación a la sociedad de los resultados de sus tareas.

Esta área tendrá responsabilidad sobre:

- La política de control institucional, contemplando las herramientas necesarias para su ejecución;
- Las políticas de certificación de la calidad de los procesos organizacionales del SENASA;
- La divulgación de los procesos de control institucional y las formas por las cuales el público (interno o externo) puede acceder a ellas y a sus resultados;
- La evaluación continua y permanente de la ejecución de las políticas, de los resultados obtenidos, de las acciones emprendidas para la corrección de los problemas detectados y la realización de los ajustes necesarios.

6.4. Diseño de un Sistema de Planeamiento y Programación

Se definirá un sistema integrado de planeamiento y programación con los siguientes niveles y mecanismos de articulación:

- el plan estratégico, elaborado centralmente con participación de los cuerpos técnicos de la institución y en consulta con los usuarios de sus servicios,
- los programas nacionales, elaborados en torno a problemáticas cuya relevancia indique la necesidad de acciones que comprometan la misión de la institución y que involucren a diversos ámbitos regionales para su ejecución,
- los programas regionales para abordar problemáticas específicas y de espacio territorial bien delimitado,
- los programas operativos anuales, que contendrán las acciones a realizar y las responsabilidades por su ejecución, con determinación de metas y secuencias temporales,
- estas acciones se derivarán de los contenidos de los programas nacionales y comprenderán también aquellas acciones propias de cada unidad regional y que integren los programas regionales,
- el presupuesto institucional, el que estará desagregado por programas y por unidades ejecutoras,

La formulación de los programas operativos anuales seguirá la siguiente secuencia:

- la conducción institucional emitirá los lineamientos básicos para la programación anual,
- con la información técnica que brinden las áreas temáticas, el área de programación sobre la base de los lineamientos elaborará y ajustará los programas nacionales,
- las unidades regionales identificarán las acciones de relevancia regional que estiman deberán ser realizadas y propondrán los capítulos correspondientes de su programa operativo anual, a los que sumarán los derivados de la adjudicación de las tareas resultantes de los programas nacionales.
- la propuesta de POA será elevada al nivel central, con la estimación presupuestaria correspondiente.
- el nivel central considerará y aprobará las propuestas regionales, conformando el programa operativo y el presupuesto de la institución en su conjunto y de sus unidades componentes.
- el nivel central hará el seguimiento de la ejecución de los POAs y del presupuesto.

Estos programas constituirán la base para el seguimiento y la evaluación de la gestión.

6.5. Desarrollo de la capacidad técnica

Para implementar estos cambios será necesario desarrollar e incrementar la capacidad técnica del organismo en análisis de riesgo, sistemas de vigilancia y planes de contingencia que permitan una correcta identificación de los puntos críticos de control, y que de acuerdo a las exigencias internacionales brinde al sistema la confiabilidad necesaria que permita mantener abiertos los mercados. Esto requiere de un sistema documental que permita corroborar la aplicación de medidas correctivas a lo largo de las distintas cadenas.

Dado el volumen de la producción agroalimentaria argentina, se deberá prever la incorporación de formas de gerenciamiento y control adecuadas, en las que SENASA establezca las normas y procedimientos y ejerza la auditoria de los mismos.

6.6. Diseño e implementación de una Política de Recursos Humanos

Se diseñará e implementará una política de RRHH capaz de introducir los comportamientos estratégicos que se requieran para responder a las demandas de la nueva institucionalidad.

Como base para ese diseño, se realizará un análisis exhaustivo sobre la estructura y los atributos de los recursos humanos del SENASA.

La política organizacional de administración de los recursos humanos deberá considerar básicamente los siguientes aspectos:

- Una visión de futuro, con el propósito de que los recursos humanos de la organización sean reflejo de los nuevos paradigmas institucionales.
- Los requerimientos de recursos humanos en términos cuantitativos, cualitativos, temporales, de ubicación geográfica y sectorial, en función de las proyecciones de la demanda de servicios, considerando las variaciones en la oferta actual de servicios y el desarrollo de nuevas acciones,
- La factibilidad de creación de un escalafón propio.
- El rediseño de los perfiles funcionales y su incorporación a los manuales de organización, con definición de los atributos y requerimientos para todos los cargos de la planta de personal (Términos de Referencia). Esos perfiles incluirán los niveles de formación y de capacitación, las habilidades, aptitudes, conocimientos y actitudes y campo de aplicación para cada cargo, con definición de las responsabilidades y atribuciones.
- El cumplimiento de los dispositivos legales que establecen el sistema de concursos públicos para la asignación de las posiciones gerenciales con el objeto de promover la estabilidad institucional y la incorporación de los mejores perfiles profesionales.
- La planificación de carreras y las políticas de retiro del personal, conciliando la necesidad de incorporación de nuevos recursos humanos con el aprovechamiento de la experiencia de quienes se dirigen hacia el final de su carrera, preservando los valores y la memoria institucional.
- El desarrollo de sistemas de becas y pasantías para la identificación de talentos que puedan ser incorporados a la institución,
- La implementación de un sistema de evaluación de desempeño de todo el personal

con criterios y herramientas que aseguren la transparencia, eficacia y eficiencia del proceso, y que se vincule a la carrera de los agentes,

- El desarrollo de programas institucionales de capacitación y entrenamiento de carácter estratégico, obligatorio y permanente. Estos programas deberán desarrollarse en forma simultánea al ejercicio de las funciones en el marco del nuevo paradigma institucional.

La política de recursos humanos deberá asegurar la correspondencia entre los niveles de capacitación y la demanda de actividades. Para ello se procurará la coherencia entre las exigencias de los procesos decisorios, las aptitudes y los conocimientos requeridos, los incentivos para la capacitación y la articulación entre la capacitación genérica y la específica.

Como parte de la política de recursos humanos, se evaluará la posibilidad de creación de una Escuela de la institución dirigida a preservar y acrecentar las capacidades disponibles, sirviendo a la vez como mecanismo de inducción y perfeccionamiento institucional. En esa Escuela se aprovecharán los conocimientos y experiencias del personal del organismo y se convocarán a docentes a través de convenios con universidades y otras instituciones científicas.

En particular, y teniendo en cuenta los cambios que constituyen los objetivos de este Plan Estratégico, se requerirá contar con capacidad para implementar el nuevo paradigma, desarrollar y mantener actualizados los análisis de riesgo y los sistemas de vigilancia aplicables en puntos críticos de control. Es por ello que la política de recursos humanos estará también dirigida al desarrollo y consolidación de nuevas formas de gerenciamiento y de control.

6.7. Definición e implementación de una Política de Recursos Tecnológicos.

Los objetivos planteados exigen la implementación de sistemas informáticos unificados que permitan el acceso a la información y su respectivo procesamiento y distribución.

Los referidos sistemas informáticos deberán proveer los siguientes servicios:

- Inclusión de temáticas como: Sistema de Sanidad Animal y Protección Vegetal, Transformación de Productos, Certificación Electrónica, Sistema de control de trazabilidad en productos de origen animal y vegetal, Gestión de Expedientes y Administración centralizada de la información.
- Red informática que interconectará a todas las oficinas del nivel central y de las unidades regionales, con equipamiento suficiente para la incorporación de sistemas corporativos técnicos y administrativos estandarizados.
- Creación de un catastro electrónico con códigos lógicos para todas las posiciones gerenciales de la organización y otro del personal del organismo.
- Comunicación organizacional moderna, eficiente, confiable y rápida, que garantice la diseminación de la información a todos los puntos de la organización, a nivel central y regional, mediante la interconexión por red interna o Internet.
- Homepage institucional, con contenidos que obedezcan a criterios de excelencia, claridad conceptual, veracidad de la información, facilidad de acceso, estilo directo y comprensible, amplitud temática y relevancia de la información para usuarios.
- Sistema Extranet que posibilite el acceso a usuarios externos debidamente catastrados y autorizados a operar determinados sistemas, principalmente solicitudes de servicios del SENASA.

- Procesamiento de datos de alta sensibilidad con utilización de sistemas de seguridad para reducir al mínimo la necesidad de desplazamiento de clientes a las oficinas del SENASA para trámites de pagos de servicios y tasas, acceso a informaciones, manuales, protocolos o seguimiento de tramites,
- La tecnología empleada para la vigilancia y el diagnóstico se adecuarán a las exigencias internacionales considerando la factibilidad y conveniencia económica e institucional.

6.8. Propuesta y Acuerdo de una Política de Recursos Financieros.

La institución definirá las fuentes de financiamiento de la organización a partir de un análisis de la naturaleza de sus actividades, de los servicios que presta y de la situación actual de deterioro de sus recursos.

Esa definición incorporará la aspiración institucional de:

- financiamiento a través del presupuesto general de la Nación de las acciones que suponen la producción de los bienes públicos cuya producción es responsabilidad de la institución a cargo de la sanidad e inocuidad agroalimentaria.
- recursos acordes con los requerimientos del nuevo contexto agroalimentario,
- autarquía financiera para poder disponer de los recursos en tiempo y forma acordada por una nueva legislación,
- sistemas de tasas y aranceles sobre el principio de recupero de costos para ciertas actividades como una alternativa complementaria y en correspondencia con la naturaleza de las acciones que impliquen beneficios a actividades de interés particular de un sector, individuo o empresa.

La política de financiamiento deberá evitar eventuales conflictos de interés entre los usuarios de los servicios y el ente controlador y/ó distorsiones entre las prestaciones a sectores arancelados versus no arancelados.

Asimismo, dada la naturaleza de las actividades de la institución, será política de la institución procurar que el financiamiento se asegure en tiempo, forma y cantidad necesarias. La irrupción de una enfermedad, la necesidad de erradicar un brote epidémico, o la realización de una fiscalización imprevista, no son actividades que puedan prorrogarse en el tiempo por la no disponibilidad de los recursos.

Teniendo en cuenta además, que la transparencia y calidad de gestión constituyen políticas de la organización, se establecerán mecanismos de auditoria y control administrativos y financieros acordes a la nueva institucionalidad.

ESTE PLAN SERÁ REVISADO ANUALMENTE

7. Prioridades, Resultados e Indicadores de Gestión

Prioridades del Gobierno argentino:

Prioridades del Gobierno Argentino:	Objetivos estratégicos del SENASA:
Seguridad alimentaria	Proteger la salud de la población contra riesgos evitables, y promover la seguridad en el aprovisionamiento alimentario de la población y de quienes consuman productos argentinos.
Crecimiento Económico	Apoyar el crecimiento sostenido del sector agroalimentario argentino y la comercialización interna y externa de sus productos.
Protección de los Recursos	Preservar los recursos vegetales y animales
Calidad de la Gestión Pública	Garantizar una gestión confiable por parte del Organismo.

Resultados de las medidas estratégicas:

Compromisos en materia de Resultados Claves	Resultados de las medidas estratégicas
Asegurar a la población:	Los resultados serán evaluados a través de los siguientes indicadores de Gestión:
La Salubridad de los Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas apropiadas adoptadas en tiempo y forma en caso de situaciones de emergencia creadas por los alimentos; • Prácticas seguras, conforme a bases científicas, empleadas por la industria; • Productos alimentarios nacionales e importados que ingresen al país, de conformidad con las normas de salubridad. • Consumidores informados y sensibilizados con respecto a la inocuidad de los alimentos y las prácticas que aseguran la salud. • Productos alimentarios argentinos que den cumplimiento a las exigencias establecidas por otros gobiernos, en base a datos científicos. • Métodos y procedimientos operativos elaborados y adoptados. • Prácticas engañosas desalentadas.

Resultados de las medidas estratégicas:	
Compromisos en materia de Resultados Claves	Resultados de las medidas estratégicas
Asegurar a la población:	Los resultados serán evaluados a través de los siguientes indicadores de Gestión:
La Protección de la Sanidad Animal y la Prevención de la transmisión de zoonosis.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de las normas, métodos de aplicación y procedimientos eficaces para minimizar el riesgo de ingreso en Argentina de agentes patógenos de enfermedades animales cuarentenarias. • Vigencia de medidas utilizadas para minimizar el riesgo de transmisión de zoonosis. • Alimentos de origen animal conformes a las normas nacionales de salubridad, de eficacia y de etiquetado. • Animales y productos animales producidos en Argentina que respondan a las exigencias sanitarias establecidas por otros gobiernos, basadas en datos científicos. • Productos zooterápicos de conformidad con las normas federales dirigidas a la seguridad, los productos y procedimientos. • Métodos y procedimientos operativos elaborados y adoptados. • Prácticas engañosas desalentadas.
La Protección del Recurso Vegetal contra las plagas y enfermedades reglamentadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia de normas, métodos y procedimientos para minimizar el riesgo de ingreso en el territorio argentino de plagas y enfermedades de los vegetales que estén reguladas por la reglamentación fitosanitaria. • Semillas y agroquímicos de conformidad con las normas federales dirigidas a la seguridad, los productos y procedimientos. • Vegetales y productos vegetales producidos en Argentina que responden a las exigencias fitosanitarias establecidas por otros gobiernos, basadas en datos científicos. • Métodos y procedimientos operativos elaborados y adoptados. • Prácticas engañosas desalentadas.

Indicadores de Gestión:	
Objetivos internos del SENASA	Indicadores de Gestión
Reformular el Modelo Institucional	Nueva Ley del Organismo
Adecuar y actualizar el Marco Normativo	<p>Códigos y normas publicadas.</p> <p>Procedimientos definidos.</p> <p>Estándares, registros y documentos definidos, incorporados a manuales e implementados.</p>
Adecuar los Modelos de Organización y Gestión	<p>Unidades regionales operando, con recursos y capacidades técnicas suficientes.</p> <p>Protocolos de tercerización de controles hacia la actividad privada.</p> <p>Acuerdos con las provincias.</p> <p>Protocolos de delegación de acciones a los servicios provinciales.</p> <p>Sistema de planeamiento-programación-presupuestación operando.</p> <p>Sistema de seguimiento y evaluación operando.</p> <p>Manual de Organización.</p> <p>Términos de referencia establecidos para todos los cargos.</p> <p>Sistemas para la evaluación de la gestión y de desempeño.</p> <p>Manual de procedimientos técnicos y administrativos.</p>
Actualización Técnica y Metodológica	<p>Procedimientos para la certificación de procesos, establecidos y en funcionamiento.</p> <p>Registros y documentación creados y en funcionamiento.</p> <p>Responsabilidades de actores oficiales y privados establecidas.</p> <p>Audidores capacitados.</p> <p>Sistemas de auditorías establecidos y en funcionamiento.</p> <p>Sistemas operativos de control basados</p>

<p>Actualización Técnica y Metodológica Cont.</p>	<p>en garantías de calidad establecidos y en funcionamiento.</p> <p>Personal capacitado en análisis de riesgo. Análisis de riesgo concluidos.</p> <p>Análisis de riesgo en desarrollo.</p> <p>Decisiones adoptadas en base a Análisis de Riesgo.</p> <p>Parámetros de manejo de riesgo establecidos.</p>
<p>Reformular la Política de Recursos</p>	<p><u>Recursos Humanos:</u></p> <p>Nuevo Convenio Colectivo de Trabajo.</p> <p>Escalafón propio del Organismo.</p> <p>Re-encasillamiento de los RRHH existentes.</p> <p>Búsqueda y Selección de nuevos RRHH.</p> <p>Programa de Capacitación Específica.</p> <p><u>Recursos Tecnológicos:</u></p> <p>Sistema informático unificado en funcionamiento.</p> <p>Red informática que interconecte a todas las oficinas del nivel central y de las unidades regionales en funcionamiento.</p> <p>Programa de comunicación corporativa.</p> <p>Diseño y administración de Homepage con criterios de excelencia institucional.</p> <p>Sistema Extranet en funcionamiento.</p> <p>Equipamiento y metodología adecuada de laboratorio, incorporada y en funcionamiento.</p> <p>Programas y técnicas de vigilancia sensibles implementadas.</p> <p><u>Recursos Presupuestarios:</u></p> <p>Autarquía financiera del Organismo.</p> <p>Presupuesto por Programas.</p> <p>Reflejo en el Presupuesto del Poder Ejecutivo Nacional de los Aportes del Tesoro para financiar actividades de interés general.</p> <p>Nuevo Régimen Arancelario ó de Tasas sobre el principio de recupero de costos</p>

	para actividades que respondan a intereses particulares de un sector.
--	---